

**PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DIKANTOR
KEPRESIDENAN REPUBLIK TIMOR LESTE**

Isménia Boe

Program Magister Manajemen, Pasca Sarjana, Universitas Udayana, Denpasar, Bali
Email: ismeniaboee@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste. Berdasarkan hasil penelitian, terbukti bahwa Program Pelatihan dan Motivasi berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap Kinerja pegawai di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste. Juga terbukti bahwa Program Pelatihan dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja pegawai negeri sipil di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste. Implikasi dari penelitian ini adalah kinerja pegawai harus ditingkatkan, terutama dalam hal; pekerjaan harus sesuai dengan standar, pekerjaan harus mencapai target, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan sikap kerjasama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Program pelatihan harus ditingkatkan agar menambah kemampuan, merubah perilaku dalam bersikap dan merubah disiplin pegawai dalam menjalankan tugas. Motivasi harus ditingkatkan terutama dalam hal pemberian bonus, pemberian non bonus seperti promosi jabatan, komunikasi dan perhatian atasan terhadap bawahan, dalam melaksanakan pekerjaan..

Kata Kunci : Program Pelatihan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine whether training programs simultaneously significant effect on the performance of employees and whether the training program and work motivation partial effect on employee performance. Based on the results research, it is evident that the training program and a significant positive effect on employee performance simultaneously in the office of Presidential of the Republic of East Timor. And that research also have evident proved that the training program and work motivation positive and significant impact on the performance of partially civil servants office of Presidential of the Republic of East Timor. The implication of this study is the employee's performance must be improved, especially in the case; work must comply with the standards, the work must reach the target, the ability to complete the work and attitude of employee cooperation in completing the work. Training programs must be improved in order to increase the ability, change in attitude and behavior change disciplines employees in performing their duties. Motivation should be improved, especially in terms of bonuses, such as the provision of non-bonus promotion, communication and attention superiors to subordinates in carrying out the work.

Keywords : Training Programs, Work Motivation, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi entah itu organisasi pemerintahan maupun organisasi non pemerintahan. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, kemampuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas adalah sangat penting, karena mempunyai peranan yang sangat besar dalam kegiatan organisasi. Sumber daya manusia adalah harta yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, karena itu keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. (Nawawi,2004).

Sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik akan dapat mempermudah suatu organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya. Faktor SDM ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh organisasi, karena SDM yang memiliki kinerja yang baik sangat diperlukan dalam melaksanakan segala kegiatan yang akan dijalankan oleh instansi, tanpa adanya SDM yang memiliki kinerja yang baik maka akan sulit bagi sebuah instansi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugas. kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dalam organisasi. Hasil kerja yang dimaksud dapat berupa hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif.

Tohardi (2002) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja didalam sebuah proses manajemen atau suatu perusahaan secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan secara standar yang telah ditentukan).

Kinerja pegawai di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste sangat menurun disebabkan karena (1) pelatihan yang diberikan kepada pegawai tidak merata, (2) kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, (3) tidak ada pengakuan atasan atas hasil kerja yang dicapai oleh bawahan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat dirumuskan bahwa setiap instansi baik instansi pemerintahan maupun instansi non pemerintahan harus memperhatikan kinerja dari SDM dengan memberikan motivasi yang berbentuk financial maupun non financial untuk tujuan organisasi.

Pegawai yang memiliki kinerja yang baik akan dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi dalam menjalankan segala kegiatan didalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Begitu juga sebaliknya pegawai yang memiliki kinerja

kerja yang tidak baik atau rendah maka akan sulit dalam melaksanakan kegiatan dalam organisasi dan tujuan organisasi akan sulit untuk tercapai.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi dan baik maka pemerintahan Timor Leste khususnya kantor Kepresidenan Republik Timor Leste harus memperhatikan program pelatihan dan motivasi kerja pegawai agar pegawai lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Bilamana program pelatihan dan motivasi kerja tidak dapat diperhatikan dengan baik maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien juga.

Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste merupakan salah satu instansi pemerintahan nomor satu yang memiliki peranan yang sangat penting dalam pembangunan nasional diberbagai aspek, maka seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja dikantor tersebut dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik sebagai pengabdian negara yang dituangkan dalam undang-undang Kepegawaian Republik Demokratik Timor Leste (*Lei Função Público*) yaitu (1). Nomor 8 tanggal 16 bulan Juni tahun 2004 yang dikeluarkan oleh *Comissão da Função Público* yang identik dengan BAKN Indonesia yaitu pegawai negeri sipil dituntut harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya dalam memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat yang ada di *bumi Loro Sa'e*. (2). Undang-undang nomor. 8 tahun 2004 pasal 50 ayat 1 yang mengatur tentang jam kerja para pegawai yang bekerja di instansi pemerintahan harus bekerja selama 8 jam tetapi pegawai yang bekerja dikantor Kepresidenan Republik Timor Leste tidak mentaati peraturan tersebut sehingga mereka melakukan pelanggaran-pelanggaran yang tidak diinginkan oleh pemerintah khususnya kantor Kepresidenan Republik Timor Leste.

Motivasi adalah dorongan yang memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya (Manullang, 2002). Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan (Martoyo,Susilo,2000). Motivasi merupakan suatu pemberian dorongan sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis yang diharapkan dapat membuat pegawai bekerja dengan lebih semangat sehingga kinerja semua pegawai yang ada pada organisasi menjadi lebih tinggi.

Penelitian Marifah (2004) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja sosial di Lingkungan UPTD Sosial Propinsi Jawa Timor. Demikian juga penelitian Raiser (2006) membuktikan bahwa

motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Eselon III pada kantor Dinas di Lingkungan pemerintahan kabupaten Rokan Hulu

Dari kedua pendapat tersebut di atas dapat dirumuskan bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau pegawai harus mendapatkan tanggapan dari pimpinan dengan memberikan pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan sehingga pegawai tersebut merasa diperhatikan.

Motivasi yang diberikan oleh organisasi untuk pegawai, akan membuat pegawai menjadi lebih bersemangat dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang diberikan kepada pegawai dapat berupa *Material Incentif* dan *Non Material Incentif*. Motivasi yang berbentuk material incentive adalah berupa gaji, upah, bonus dan tunjangan, sedangkan motivasi yang berbentuk non material incentive adalah dorongan yang tidak dapat dinilai dengan uang atau financial yaitu berupa penempatan yang tepat, keselamatan kerja, promosi jabatan, penghargaan dari hasil kerja, ikutserta dalam pengambilan keputusan, iklim kerja, fasilitas kerja, tunjangan kesehatan dan lain – lain. Dengan adanya motivasi kerja dari organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tetapi kenyataan yang sering ditemukan di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste masih ada pegawai yang tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik, misalnya (1) masih sering melalaikan tugas, (2) ada kesalahan dalam melaksanakan tugas, (3) hasil kerja kurang baik atau tidak memuaskan, (4) sering terlambat dan bolos kerja dengan berbagai alasan dan (5) walaupun masuk kerja tetapi tidak melaksanakan pekerjaan dengan tulus itu semua disebabkan karena pimpinan tidak memperhatikan mereka dengan memberikan pelatihan yang baik dan benar sesuai dengan kebutuhan dan jabatan pegawai, tidak ada pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, sering mencari kesalahan pegawai, tidak ada promosi dengan demikian kontribusi pegawai dalam hal ini memberikan pelayanan kepada publik semakin menurun. Untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja para pegawai negeri sipil, maka diperlukan adanya program pelatihan yang baik dan berkesinambungan.

Comissão da Função Público (BAKN) Timor Leste telah menetapkan undang-undang Kepegawaian yaitu nomor. 6 bulan Mei tahun 2011 mengenai program pelatihan bagi para pegawai negeri sipil dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas keahlian, pengetahuan dan ketrampilan para pegawai sesuai dengan bidang masing-masing di setiap instansinya.

Program pelatihan yang diadakan di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste tersebut seperti (1) Pelatihan diklat di Jakarta dibidang protocol yaitu pegawai

yang mengikuti pelatihan itu diambil dari departemen lain yang pekerjaannya tidak sesuai dengan bidang protokol dan durasi pelatihan itu hanya dengan dua hari. (2). Pelatihan diklat di Bandung dibidang Leadership, sebenarnya yang mengikuti diklat ini adalah orang yang memiliki jabatan Direktur dan kepala bagian departemen tetapi kenyataannya adalah pegawai yang dengan golongan satu dan duapun ikut dalam diklat itu, durasi waktunya dua minggu dan sampai sekarang masih ada 35 orang pegawai yang sama sekali belum pernah mengikuti pelatihan, tetapi ada pegawai yang double mengikuti pelatihan, pandangan ini memang benar dan tidak dapat dibantah bahwa hasil kerja kurang baik dan tidak memuaskan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2001:259), *training is usually conducted when employees have a skill deficit or when an organization changes a system and employees need to learn new skill*. Ini berarti bahwa pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu system dan perlu belajar tentang keahlian baru. Dengan demikian melalui pengetahuan dan ketrampilan serta attitude yang diperoleh melalui pelatihan tersebut, maka seorang pegawai atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. Menurut Hamalik (2000 : 10) yang dimaksud dengan pelatihan adalah : Suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam suatu organisasi.

Menurut James (dalam Atmodiwiro 2002 :37) pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan. Lebih lanjut B. Siswanto Sastrohadiwirio (2002 : 199) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Menurut (Mangkunegara 2001:37) Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok agar dapat memberikan sumbangan kepada efektifitas dan efisiensi organisasi. Melalui kemampuan, pengetahuan, dan ketrampilan karyawan yang memadai tersebut dan sesuai dengan bidang tugas akan dapat memberikan kontribusi

kepada peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Sedangkan apabila karyawan atau pegawai organisasi tidak atau kurang memiliki kemampuan pengetahuan dan ketrampilan, selain menjadi beban organisasi, juga akan menjadikan organisasi tersebut kurang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Dengan program pelatihan yang baik dan benar tentunya Pegawai Negeri Sipil akan berusaha melaksanakan tugasnya sebaik mungkin, tapi apabila tidak mempunyai kemampuan atau skill yang memadai tentunya akan melaksanakan tugasnya asal-asalan, yang penting tugas tersebut bisa selesai. Jadi nampak disini ada kemungkinan kinerja dan motivasi kerja seorang pegawai akan dipengaruhi oleh program pelatihan yang dimiliki oleh setiap bawahan yang memberikan kontribusinya kepada instansi dimana dia bekerja.

Penelitian Eddy Sudarso (1998 Menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan pelatihan dengan kinerja karyawan perusahaan rokok PT. HM. Sampoerna Tbk Malang. demikian juga Ali (2008), Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan pelatihan, pengetahuan, sikap dan ketrampilan secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Administrasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

Dari kedua pendapat di atas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa pelatihan bukanlah merupakan suatu tujuan, tetapi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan tanggung jawab untuk mencapai tujuan dari instansi. Pelatihan merupakan proses ketrampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu, oleh karena itu dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan atau pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong mereka untuk dapat bekerja dengan lebih baik.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

- (1). Apakah Program Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai negeri sipil di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste?
- (2). Apakah Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai negeri sipil di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste?
- (3). Apakah Program Pelatihan dan Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste ?

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini yaitu :

- (1). Untuk mengetahui pengaruh program pelatihan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste
- (2). Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste
- (3). Untuk mengetahui pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja (*Performance*) merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu syarat untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Namun dalam hal ini peningkatan kinerja bukanlah hal yang mudah karena banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Dalam tulisan ini kinerja dikaitkan dengan kepemimpinan, etos kerja, motivasi, disiplin dan teknologi informasi dalam organisasi

Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006.). Kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan sehingga berbagai usaha harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkannya. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pencapaian dari tujuan yang telah direncanakan.

Kinerja (*Performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai (Simamora, 2004). Tika (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Pendapat lain dari Manullang (2001) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya diorganisasi. Kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan sehingga berbagai usaha harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkannya. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pencapaian dari tujuan yang telah direncanakan.

Menurut Tohardi (2000) kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja didalam sebuah proses manajemen atau suatu perusahaan secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan secara standar yang telah ditentukan).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi dari pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Fungsi pekerjaan yang dimaksud adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

Motivasi

Istilah motivasi memiliki pengertian beragam banyak yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi, namun apapun pengertiannya yang jelas motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia.

Motivasi maksudnya adalah dorongan, keinginan dan hasrat yang timbul dalam diri karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan demikian dikatakan oleh Nitisemito Alex (2000).

Ada beberapa ahli manajemen dalam buku Sedarmayanti (2007) yang menjelaskan pengertian motivasi, diantaranya menurut Terry motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu merangsangnya melakukan tindakan. Sedangkan menurut Porter K. Lawler motivasi adalah proses dimana perilaku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan selama berjalannya waktu. Menurut Steers motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan, ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan.

Program Pelatihan

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan ketrampilan serta attitude sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Dengan demikian melalui pengetahuan dan ketrampilan serta attitude yang diperoleh melalui pelatihan tersebut, seorang pegawai atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. Menurut Gomez-

Mejia, Balkin, dan Cardy (2001:259), *training is usually conducted when employees have a skill deficit or when an organization changes a system and employees need to learn new skill*. Ini berarti bahwa pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu system dan perlu belajar tentang keahlian baru.

Menurut Hamalik (2000 : 10) yang dimaksud dengan pelatihan adalah Suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam suatu organisasi.

Menurut James (dalam Atmodiwiro 2002 :37) pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan. Lebih lanjut B. Siswanto Sastrohadiwirio (2002 : 199) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. (Mangkunegara 2001 : 37) Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Senada dengan pendapat diatas Dessier (1997 : 263) menyebutkan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok agar dapat memberikan sumbangan kepada efektifitas dan efisiensi organisasi. Melalui kemampuan, pengetahuan, dan ketrampilan karyawan yang memadai tersebut dan sesuai dengan bidang tugas akan dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Sedangkan apabila karyawan atau pegawai organisasi tidak atau kurang memiliki kemampuan pengetahuan dan ketrampilan, selain menjadi beban organisasi, juga akan menjadikan organisasi tersebut kurang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diembangnya.

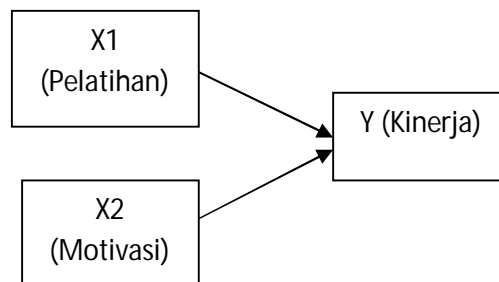
Dari uraian tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan, bahwa pelatihan adalah suatu usaha yang dilakukan organisasi dengan sadar untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan serta merubah perilaku anggotanya dalam menyelesaikan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Irianto (2001 : 17) menyatakan bahwa secara konseptual program pelatihan melingkupi tiga tahapan, yaitu :

1. Analisa kebutuhan pelatihan.
2. Implementasi program pelatihan.
3. Evaluasi program pelatihan.

Kerangka Berpikir Penelitian

Sesuai dengan tujuan dan jumlah variabel yang teridentifikasi, maka dapat dibuat suatu konsep model hubungan antara pelatihan (X1), motivasi (X2), terhadap kinerja (Y) di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste Seperti Gambar 3.1.



Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka berpikir yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

(1). Program Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste.

Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok agar dapat memberikan sumbangan kepada efektifitas dan efisiensi organisasi. Melalui kemampuan, pengetahuan, dan ketrampilan pegawai yang memadai dan sesuai dengan bidang tugas akan dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan efektifitas dan efisiensi instansi dalam mencapai tujuan dan sasarannya.

Pelatihan dan Motivasi sangat berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, karena pelatihan yang diberikan kepada pegawai belum efektif dan belum efisien maka akan berdampak pada motivasi dan kinerja pegawai, karena SDM memiliki kualitas tinggi maka produktivitas kerja akan semakin tinggi.

Menurut penelitian Eddy Sudarso (1998) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan perusahaan rokok PT.HM. Sampoerna Tbk Malang.

(2). Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai negeri sipil di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste.

Motivasi pegawai perlu diperhatikan dengan memberikan pelatihan yang baik dan berkesinambungan, agar pegawai memiliki ability, skill dan pengetahuan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan instansi kepadanya

Menurut penelitian Marifah (2004) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja social di Lingkungan UPTD Sosial Propinsi Jawa Timur.

Juga Penelitian yang dilakukan oleh Siwantara (2010) yang mengatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, begitu juga Penelitian yang dilakukan oleh Yuniari dan Teni Waisnawini (2009) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau instansi baik instansi pemerintahan maupun instansi non pemerintahan organisasi harus memperhatikan motivasi para pegawai agar pegawai bisa menjalankan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab.

(3). Program Pelatihan dan Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste.

Faktor penyebab menurunnya kinerja pegawai adalah disebabkan minimnya pelatihan dan pemberian motivasi yang tidak tepat sehingga pegawai tidak melaksanakan tugasnya dengan maksimal, ini bisa dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan Ali (2008), Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan pelatihan, pengetahuan, sikap dan ketrampilan secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Administrasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

METODE PENELITIAN

Variabel dalam penelitian ini pertama adalah program pelatihan (X1) dan motivasi kerja (X2) dan (Y) kinerja terhadap seluruh pegawai negeri sipil pada Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste yang menjadi obyek penelitian.

Setiap variabel seperti X1 program pelatihan yaitu menggunakan 3 (tiga) item pernyataan, X2 Motivasi menggunakan 4 (empat) item pernyataan dan Y Kinerja pegawai menggunakan 4 (empat) item pernyataan dan pengukuran dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan definisi yang diberikan untuk suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut

1) Variabel Program Pelatihan (X1)

Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2001) *training is usually conducted when employees have a skill deficit or when an organization changes a system and employees need to learn new skill*. Ini berarti bahwa pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu system dan perlu belajar tentang keahlian baru. Indikator Program Pelatihan dapat diukur dengan pendapat responden sebagai berikut

- 1). Meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas
- (2). Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap
- (3). Disiplin dalam melaksanakan tugas

2). Variabel Motivasi Kerja (X2)

Motivasi maksudnya adalah dorongan, keinginan dan hasrat yang timbul dalam diri karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan demikian dikatakan oleh Nitisemito Alex (2000). Motivasi dapat diukur dengan pendapat responden sebagai berikut

- (1). Motivasi reward yaitu keinginan karyawan untuk mendapatkan imbalan financial dan non financial seperti promosi jabatan sesuai atas kinerja yang dihasilkan
- 2). Motivasi punishment adalah karyawan bekerja karena ada aturan, norma-norma dan takut akan sangsi atau hukuman yang berlaku
- (3). Motivasi komunikasi yaitu keinginan untuk berinteraksi dan bersama-sama secara harmonis dengan orang lain.
- (4). Motivasi berprestasi yaitu keinginan karyawan untuk menunjukkan prestasi didalam pekerjaan.

3). Variabel Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil dari prestasi kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara A.A. Anwar Prabu, 2006). Kinerja pegawai dapat diukur dari pendapat responden sebagai berikut

- (1). Kualitas kerja yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai sesuai dengan standar yang telah ditentukan
- (2). Kuantitas kerja yaitu pegawai berhasil mencapai target ditentukan dari volume pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keinginan atasannya.
- (3). Keandalan yaitu pegawai selalu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan tanpa harus menunggu perintah terlebih dahulu
- (4). Kerjasama yaitu pegawai mampu bekerjasama dengan rekan kerja dalam satu team work dan selalu bersikap positif serta bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

Populasi dan Responden Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan Pegawai negeri sipil yang bekerja di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste. Berdasarkan data yang ada di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste, jumlah pegawai negeri sipil total seluruhnya adalah sebanyak 64 orang termasuk didalamnya 1 Direktur Jenderal, 3 Direktur Nasional serta 6 Kepala Departemen dan 54 orang staf. Karena populasi dalam penelitian ini berjumlah 64 orang pegawai negeri sipil pada Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste, maka dalam penelitian ini semua populasi digunakan sebagai sampel sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi atau sensus.

Metode pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode Observasi, Wawancara, Kuesioner. Instrumen Penelitian menggunakan skala Likert yaitu dari 1 sampai 5. Teknik Analisis yang digunakan untuk menganalisis variabel pengaruh program pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste, baik secara simultan maupun secara parsial, sehingga model yang digunakan adalah model regresi linear berganda. Selain itu model regresi linear berganda ini dapat juga digunakan untuk mengetahui variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikatnya.

Model analisis yang dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan penelitian ini adalah regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui ketergantungan satu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Analisis ini juga dapat menduga besar dan arah hubungan tersebut serta mengukur derajat keeratan hubungan antara satu variabel terikat dengan satu atau

lebih variabel bebas. Dalam analisis, peneliti akan dibantu dengan program computer yaitu *Statistic Package of Sosial Science* (SPSS) dengan rumus :

$$Y=\alpha+\beta_1 X_1+\beta_2 X_2+\mu \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

Y = Variabel Kinerja kerja

α = Bilangan Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien regresi variabel X_1, X_2

X_1 = Variable Program pelatihan

X_2 = Variable Motivasi

μ = error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

(1).Variabel Program Pelatihan

Variabel Program Pelatihan diukur dengan 3 pernyataan. Penilaian responden terhadap indikator variabel program pelatihan ditunjukkan pada Tabel1.1 Distribusi Responden tentang Variabel Program Pelatihan.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Program Pelatihan

No	Variabel Program pelatihan	Jawaban Responden (%)					keterangan
		STS	TS	N	S	SS	
1.	X1.1	7,8	42,2	40,6	6,3	3,1	Tidak Baik
2.	X1.2	9,4	40,6	40,6	9,4	0	Tidak Baik
3.	X1.3	14,1	32,8	43,8	7,8	1,6	Tidak Baik
Rata-rata						2,52	Tidak Baik

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa persepsi responden mengenai program pelatihan dari ketiga indikator terbukti tidak baik atau menunjukkan skor rata-rata adalah sebesar 2,52, ini dapat dikatakan dalam pengukuran variabel program pelatihan dari semua indikator yang nilai mean atau rata-ratanya tidak baik, berarti pelatihan yang diberikan kepada pegawai masih relatif sangat rendah. Hal ini

menunjukkan responden menilai program pelatihan yang diberikan kepada pegawai di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste belum efektif dan belum efisien.

(2). Variabel Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja diukur dengan 4 pernyataan. Penilaian responden terhadap indikator variabel Motivasi Kerja ditunjukkan pada Table 1.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Variabel Motivasi Kerja.

Tabel 2 . Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Motivasi

No	Variabel Motivasi	Jawaban Responden (%)					Keterangan
		STS	TS	N	S	SS	
1.	X2.1	10,9	39,1	42,2	3,1	4,7	Tidak Baik
2.	X2.2	18,8	42,2	35,9	3,1	0	Tidak Baik
3.	X2.3	15,6	45,3	37,5	1,6	0	Tidak Baik
4.	X2.4	31,3	39,1	28,1	1,6	0	Tidak Baik
Rata-rata						2,25	Tidak Baik

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa persepsi responden mengenai motivasi kerja dari keempat indikator terbukti tidak baik atau menunjukkan skor rata-rata adalah sebesar 2,25, ini dapat dikatakan pengukuran variabel motivasi kerja dari semua indikator yang nilai mean atau rata-ratanya tidak baik, ini berarti para responden memiliki tingkat motivasi kerja relatif sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai belum dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kantor kepresidenan Republik Timor Leste.

(3). Variabel Kinerja

Variable Kinerja ini diukur dengan 4 pernyataan. Penilaian responden terhadap indikator variabel Kinerja ditunjukkan pada Table 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kinerja.

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kinerja

No	Variabel Kinerja	Jawaban Responden (%)					keterangan
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Y1	9,4	46,9	35,9	7,8	0	Tidak Baik
2.	Y2	20,3	45,3	31,3	3,1	0	Tidak Baik
3.	Y3	17,2	53,1	28,1	1,6	0	Tidak Bak
4.	Y4	20,3	45,3	31,1	3,1	0	Tidak Baik
Rata-rata						2,23	tidak Baik

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa persepsi responden mengenai kinerja pegawai dari keempat indikator terbukti tidak baik atau menunjukkan skor rata-rata adalah sebesar 2,23, ini dapat dikatakan dalam pengukuran variabel kinerja pegawai semua indikator yang nilai mean atau rata-ratanya tidak baik, ini berarti para responden memiliki tingkat kinerja relatif sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja kerja para pegawai di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste belum efektif dan belum efisien.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil perhitungan koefisien korelasi dari tiap-tiap butir pernyataan kuesioner diperoleh hasil yang besarnya diatas 0,30. Hal ini berarti semua butir pernyataan dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan valid. Hasil perhitungan nilai koefisien alpha dari semua variabel diperoleh nilai koefisien alpha yang besarnya diatas 0,60. Hal ini berarti semua variabel dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan reliabel. Hasil uji validitas dan Reliabilitas instrumen dalam penelitian ini seperti terlihat dalam Table 4 dan Tabel 5 berikut.

Table 4 . Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Sig.(2-tailed	Keterangan
Pelatihan	X1.1	0,769	0,000	Valid
	X1.2	0,831	0,000	Valid
	.x1.3	0,776	0,000	Valid
Motivasi	X2.1	0,888	0,000	Valid
	X2.2	0,770	0,000	Valid

	X2.3	0,687	0,000	Valid
	X2.4	0,665	0,000	Valid
Kinerja	Y1	0,587	0,001	Valid
	Y2	0,716	0,000	Valid
	Y3	0,810	0,000	Valid
	Y4	0,741	0,000	Valid

Tabel 5 . Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha Conbrach	Keterangan
Program Pelatihan (X1)	0,697	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,745	Reliabel
Kinerja (Y)	0,681	Reliabel

Pembahasan

Dari hasil uji klasik, yang terdiri dari uji normalisasi, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, menunjukkan bahwa data hasil penelitian layak untuk dilanjutkan sebagai data pendukung analisis Regresi Linear Berganda dimana data berdistribusi secara normal, bebas dari multikolinearitas, dan tidak mengandung heteroskedastisitas. Hasil pengujian mengenai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap dependen ditunjukkan sebagai berikut:

1). Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis menunjukkan ada pengaruh positif signifikan variabel Pelatihan terhadap Kinerja dengan koefisien standardize beta sebesar 0,283 dengan signifikansi uji t sebesar 2,758. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan maka kinerja pegawai di Kantor Kepresidenan Republik Timor – Leste juga akan semakin tinggi. Koefisien pelatihan yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,283 artinya 28,3 persen perubahan kinerja disebabkan oleh pelatihan.

2). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Hipotesis kedua adalah hipotesis yang menyebutkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan secara langsung variabel Motivasi terhadap Kinerja. Hasil analisis menunjukkan ada pengaruh positif signifikan variabel Motivasi terhadap Kinerja dengan koefisien standardize beta sebesar 0,549 dengan

signifikansi uji t sebesar 5,343. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Motivasi maka kinerja kerja pegawai di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste juga akan semakin tinggi. Koefisien Motivasi yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,549 artinya 54,9 persen perubahan Kinerja disebabkan oleh Motivasi.

3). Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja secara simultan Terhadap Kinerja Pegawai.

Hipotesis ketiga ini adalah hipotesis model regresi secara simultan atau secara serentak menggunakan uji F. Di dalam Tabel distribusi F. Hasil analisis data diperoleh bahwa Pelatihan dan Motivasi berpengaruh secara Simultan terhadap Kinerja. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel Pelatihan sebesar 0,241 dengan nilai thitung sebesar 2,758 serta nilai signifikansi uji t sebesar 0,008 dan koefisien variabel Motivasi sebesar 0,530 dengan nilai thitung sebesar 5,343 serta nilai signifikansi uji t sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan yang baik dan berkesinambungan serta pemberian Motivasi yang tepat akan meningkatkan Kinerja SDM yang optimal, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kuat secara simultan antara Program Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste.

Implikasi

Implikasi dari penelitian ini adalah kinerja pegawai harus ditingkatkan, terutama dalam hal; pekerjaan harus sesuai dengan standar, pekerjaan harus mencapai target, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan sikap kerjasama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Program pelatihan harus ditingkatkan agar menambah kemampuan, merubah perilaku dalam bersikap dan merubah disiplin pegawai dalam menjalankan tugas. Motivasi harus ditingkatkan terutama dalam hal pemberian bonus, pemberian non bonus seperti promosi jabatan, komunikasi dan perhatian atasan terhadap bawahan, dalam melaksanakan pekerjaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan permasalahan penelitian dan hasil analisis pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

- (1). Pelatihan yang diberikan terhadap pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa, pemberian pelatihan kepada para pegawai mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste.
- (2). kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa, pemberian motivasi kerja yang tepat mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste.
- (3). Pelatihan dan Motivasi yang diberikan terhadap pegawai berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti mengindikasikan bahwa pemberian pelatihan yang baik dan berkesinambungan serta pemberian motivasi yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste.

Saran

Dari hasil kesimpulan yang telah diuraikan diatas dapat diberikan saran – saran sebagai berikut.

- (1). Pelatihan para pegawai perlu di tingkatkan karena banyak pegawai yang belum mengikuti pelatihan, dengan adanya pelatihan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, dengan pelatihan pula dapat merubah sikap, attitude dan disiplin pegawai.
- (2). Motivasi para pegawai perlu ditingkatkan melalui promosi jabatan, evaluasi kinerja (minimal harus mendapatkan nilai baik atau *muito Bom*) dan penambahan gaji karena banyak pegawai yang masih dengan level 1,2 dan 3 perlu diperhatikan agar kinerja pegawai baik terutama memotivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tepat, dan akurat sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, diantaranya dengan membuat kebijakan atau mengambil langkah-langkah yang dapat memotivasi kerja pegawai serta memberikan sanksi (*punishment*) yang tegas bagi pegawai yang kurang disiplin dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat.
- (3). Pelatihan dan motivasi perlu di tingkatkan agar bisa menambah ability, skill dan knowledge pegawai didalam memberikan pelayanan yang baik kepada publik.

DAFTAR PUSTAKA

Ahyari, Agus. 1986. *Manajemen Produksi*. Edisi Keempat. Cetakan Pertama.
Yogyakarta: BPFE.

- Anonim. *Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003*. Available from: URL: <http://www.bkn.go.id/perundangan/kep/kep46Atahun2003.htm>.
- Anonim. 2008. *Laporan Evaluasi Program Bidang Ke PU-an*. Denpasar: Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.
- Anonim. *Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999*. Available from: URL: <http://www.bkn.go.id/perundangan/uu/uu43tahun1999.htm>.
- Ardana. 2003. “*Pengaruh Beberapa Variabel Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pariwisata Kota Denpasar*” (tesis). Denpasar: Program Studi Magister Manajemen Universitas Udayana.
- As’ad, M. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Bernardin, H.John, dan Joyce E.A.Russel. 1993. *Human Resource Management : An Experiential Approach*. Singapore: Mc. Graw Hill, Inc.
- Biswas, S. dan Varma, A. 2007. “The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction” (thesis). Australia: Queensland Rail Sandgate and School of Management Queensland University of Technology Brisbane.
- Borzoga dan Tortia. 2006. *Worker Motivation, Job Satisfaction and Loyalty in Public and Nonprofit Social Service*. California. Available from: URL: <http://www.proquest.umi.com/pgdweb>.
- Comissão da Função Público 2004/Badan Administrasi Kepegawaian Timor Leste, Lei Função Público No. 8 tahun 2004 pasal 50 ayat 1 yang mengatur tentang jam kerja pegawai negeri sipil Timor Leste bekerja minimal 8 jam per hari, Lei Função Público No. 6 Bulan Mei tahun 2011 mengenai pelatihan bagi pegawai negeri sipil Timor Leste dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas keahlian, pengetahuan dan ketrampilan para pegawai sesuai dengan bidang masing-masing.
- Dessier, Gary 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Terjemahan Eli Tanya*, Jakarta : Indeks.
- Ferdinand, Augusty. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2004. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS Versi 5.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez-Mejia, Luis, David B.Balkin, dan Robert L.Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.

- Gorda, IGN. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Denpasar: Astabrata.
- Herzberg, Frederick, B. Mausner, and B. Snyderman. 1959. *The Motivationa Ne York* : Wiley dalam Robbin, Sthepen P. 1996. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta : Penerbit PT. Prenhalindo dan dalam Dessler, Gary. 1986. *Manajemen Personalia*. Diterjemahkan oleh Agus Dharma, SE. Edisi Ketiga Jakarta : Penerbit Erlangga,.
- Heidjrachman, R. dan Husnan, S. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Ismail, M. 2005. "The Influence of Capital on The Performance of The Telecom Malaysia" (Case Study). Malaysia: Institutional Repository in Powered by University of Technology.
- Luthans, F. 1989. *Organizational Behavior*. Eight Edition. New York: Mc. Graw-Hill International Book Company.
- Lei Função Público No. 8 tahun 2004 pasal 50 ayat 1 yang mengatur tentang jam kerja pegawai negeri sipil Timor Leste bekerja minimal 8 jam per hari, yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Timor Leste (Comissão da Função Público)
- Lei Função Público No. 6 Bulan Mei tahun 2011 mengenai pelatihan bagi pegawai negeri sipil Timor Leste dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas keahlian, pengetahuan dan ketrampilan para pegawai sesuai dengan bidang masing-masing, yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Timor Leste (Comissão da Função Público)
- Manullang, M., Manullang, Marihot AMH. 2001. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga . Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Martoyo Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPEF Yogyakarta
- Maslow, A. H. 1970. *Motivation and Personality*. Harper and Row. New York.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mathis, R.L dan Jackson, J.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan. Edisi Pertama. Jakarta: PT. Salemba Emban Patria.

- Matthews, Virginia. 2006. *Searching For Job Satisfaction*. Liverpool Hope University (Online), Inggris. Available from: URL:<http://www.media.com/searchCRM/downloads/CallCentreFDch17.pdf>.
- Nawawi, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nilvia, W. 2004. "Identifikasi Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aeronurti Catering Services Batam" (*tesis*). Bandung: Program Pasca Sarjana Industrial Engineering and Management Institut Teknologi Bandung.
- Nitisemito Alex 5, 2000 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Sembilan. Edisi Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, M.S., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Puspanegara, Lady. 2003. Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Dinas Pertanian, Peternakan, dan Perikanan Kabupaten Lampung Utara. Indonesia: Universitas Lampung. Available from URL: <http://www.unila.ac.id>.
- Riduwan dan Kuncoro, E.A. 2006. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Ruky, A. 2006. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Stoner, James A.F. dan R. Edward Freeman. 1989. *Management*. Fourth Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Edition.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Bandung: Alfabeta.

- Sulistiyani, A.T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks organisasi Publik)*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suryo, R. 2007. Analisis Dampak Imbalan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur (*jurnal*). Available from: URL: www.geocities.com.
- Tika, H. Moh.P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Cetakan Pertama. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yanti Agustini. 2002. "Kualitas Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan di Sekretariat Daerah Badung" (*tesis*). Denpasar: Program Studi Magister Manajemen Universitas Udayana.